
Gordana Viljetić

Etnografski muzej

Zagreb

gviljetic@emz.hr

DOI 10.32458/ei.24.8

UDK 061.2 ICOM

069.12 (063)

Stručni rad

Primljeno: 8. kolovoza 2019.

Prihvaćeno: 20. kolovoza 2019.

Etnografski muzej i novi oblici brendiranja u kulturi: Smjernice prema radionici ICOM-ITC-a za obrazovanje u muzejskoj djelatnosti Fuzhou, NR Kina, studeni 2018.

- Članak daje uvid u suvremena načela brendiranja u kulturi, a potaknut je radionicom “Promoting your Museum: Make it Relevant and Attractive” u organizaciji ICOM International Training Centre for Museum Studies, održanom od 13. do 22. studenoga 2018. godine u Fuzhou, NR Kina. Prikaz edukacije prati kontekstualizacija i interpretacija iz perspektive rada Etnografskoga muzeja (referentni okvir kreće se unutar protekloga desetljeća), uključujući smjernice i trendove u (re)programiranju kroz inovativne oblike suradnje sa zajednicom kao sustvarateljem muzejskih programa. Uvodno je dan i kratak osvrt na recentnu eksploziju (“boom”) muzejskih ustanova u Kini, razmatran u odnosu elemenata kvantitete i sadržaja – muzejskoga iskustva.

Ključne riječi: ICOM International Training Centre for Museum Studies
Etnografski muzej (Zagreb)
brendiranje u kulturi, promocija muzeja, razvoj publike

1. UVOD: POLAZNE ODREDNICE – STRUČNO USAVRŠAVANJE ZA MUZEJSKU DJELATNOST I MEĐUNARODNA PERSPEKTIVA

Sve do nedavno, a često još uvijek, podrazumijevalo se da je kustos dovoljno određen svojim znanjem temeljne akademske discipline koju prakticira i činjenicom svojega zaposlenja u muzeju. To je situacija kakvu nije vjerojatno očekivati u budućnosti, štoviše njezine su manjkavosti uočljive već godinama, u praksi kustosa suočenih s rastućim potrebama polivalentnoga *novog* muzeja transdisciplinarnoga zajedništva, medijske sinteze i komunikacije baštine (usp. Šola 1997: 219-220). Strukovno, paralelno ili dodatno obrazovanje za rad (unutar koncepta cjeloživotnoga obrazovanja), u jedinstvenom radnom procesu kakav je muzejski, nužan je uvjet ne samo kada su u pitanju kustosi, već i sve druge profesije koje, kao ni profesija kustos, ne čine, već samo oblikuju, muzej kao specifičnu platformu za riječ i djelo zajednice – osnovni čimbenik i pokretačku snagu muzeja u globalnom vremenu koje dolazi (ili je, lokalno, već tu).

U očekivanju promjena na razini kurikuluma, od pomoći su međunarodna ili nacionalna strukovna udruženja. Od potonjih, na prvom mjestu stoji Međunarodno vijeće za muzeje – ICOM (International Council of Museums), koje, u želji oblikovanja muzeja sutrašnjice, organizira brojne obrazovne (engl. *capacity building*) programe međunarodno prepoznatoga standarda. Njihov je cilj poboljšati muzejske prakse te promovirati regionalnu profesionalnu suradnju ustanova koje su suočene sa sličnim izazovima, pri čemu su ponude stručnoga usavršavanja prilagođene pojedinim poljima muzejske djelatnosti te osmišljene na način da odgovaraju potrebama i različitim profilima muzejskih djelatnika.¹

1.1. ICOM-ov MEĐUNARODNI OBRAZOVNI CENTAR ZA MUZELOGIJU (ICOM INTERNATIONAL TRAINING CENTRE FOR MUSEUM STUDIES)

Utemeljen 2013. godine, kao projekt u suradnji Muzeja Palače (The Palace Museum), ICOM-a i Nacionalnoga komiteta NR Kine (ICOM China), ICOM-ov Međunarodni obrazovni centar za muzeologiju (ICOM International Training Centre for Museum Studies) organizirao je do sada (studen 2018.) ukupno deset radionica u Pekingu, uz posebno izdanje radionice u Tanzaniji, 2015. godine. U brojkama, to su 344 muzejska djelatnika iz 70 zemalja svijeta (Afrika, Europa, Južna Amerika, Oceanija) i 24 kineske provincije, sa stečenom potvrdom o uspješnom završetku treninga u različitim poljima muzejske djelatnosti.²

Održavane dva puta godišnje, u jesenskom i proljetnom terminu, radionice ICOM-ITC-a pomno su osmišljene kao strukturirani programi aktivnoga učenja o upravljanju muzejom, muzejskim zbirnama, izložbama i muzejskoj pedagogiji, služeći, ujedno, i kao mjesta komunikacije, odnosno razmjene iskustava o muzeološkim aktualnostima i daljnjem razvoju muzejskih ustanova. Osnovni cilj radionica jest razvoj muzejske

1 Prema <https://icom.museum/en/activities/research-development/icom-learning/> (pristup 15. ožujka 2019.)

2 Podatci prema: ICOM-ITC November 2018 Training Workshop Guidebook.

ekspertize i znanja mladih muzejskih praktičara u zemljama u razvoju, s posebnim naglaskom na azijsko-pacifičku regiju.

1.2. RADIONICA “PROMOTING YOUR MUSEUM: MAKE IT RELEVANT AND ATTRACTIVE”

Jedanaesta po redu, radionica “Promoting your Museum: Make it Relevant and Attractive” održana u Fuzhou-u, u Muzeju pokrajine Fujian (Fujian Museum), u razdoblju od 13. do 22. studenoga 2018. godine, prvi je slučaj izmještanja nastave iz glavnoga grada NR Kine, Pekinga. S temom promocije muzeja, okupila je sedam predavača – muzejskih stručnjaka iz Kine, Francuske, Brazila, Kanade i Španjolske i 31 sudionika, od čega 15 sudionika iz devet kineskih provincija i 16 sudionika iz različitih zemalja svijeta s pet kontinenata, uključujući Azerbajdžan, Kambodžu, Čile, Gruziju, Haiti, Indiju, Iran, Keniju, Maroko, Poljsku, Sejše, Ukrajinu, Vijetnam i Hrvatsku.³

Tijekom deset, vrlo intenzivnih radnih dana, predavači i sudionici radionice raspravljali su o pojmu i načinima brendiranja u kulturi, marketinškim trendovima, odnosima s javnošću, planiranju i programiranju te strategijama razvoja publike, s ciljem privlačenja novih korisnika. Kao dodatak tematskom izdanju, tradicionalni ICOM-ITC radionički ciklus interpretacije muzejskih predmeta, pod nazivom “Čitanje artefakata” (engl. *Reading Artifacts*), ponudio je polaznicima priliku da izbliza promotre vrijedna kulturna dobra pohranjena u Fujian Museumu, s ciljem stjecanja praktičnih znanja o optimalnoj uporabi muzejskih zbirki, odnosno promociji muzeja kroz izložbe i/ili na temelju kulturne razmjene i suradnje.⁴

Tema radionice diskutirana je i istraživana kroz različite programske oblike, uključujući predavanja, studije primjera, rad u skupinama, terenski rad (anketiranje/intervjuiranje korisnika muzeja) i posjete muzejskim ustanovama. O ozbiljnosti projekta svjedoči i višemjesečna priprema polaznika u vidu informiranja preporučenom literaturom te prikupljanja i izrade prezentacijskih materijala, poslije korištenih i nadograđivanih u nastavi.

3 Ibid.

4 S obzirom na ograničenja članka u opsegu, tekst je ovom prilikom koncentriran oko pitanja brendiranja muzeja i konceptijski utemeljen na sesijama međunarodnoga konzultanta za *branding*, gospodina Luisa Marcela Mendesa (“A New Shape of Branding to Come”/ “Nothing but the Truth”/ “Tell Me Something I don’t Know”), dok teme razvoja muzejske publike, interpretacije muzejskoga predmeta, planiranja muzejske izložbe te muzejskoga marketinga i odnosa s javnošću, ostavljam u rukopisu i potencijalu objave u budućnosti. Prilog u pripremi nadahnut je interaktivnim radioničkim setom (“The Millennial Mindset – An Intergenerational Approach”/ “New Audiences, New Demands. Understanding Audiences’ Preferences and Needs”/ “#Staysocial@Museums – Creating Catchy Content for Different Audiences”) gospođe Cecilije Martin, neovisne stručnjakinje za strategije brendiranja u kulturi i suosnivačice Lava Laba, vježbama *iščitavanja* muzejskih predmeta pod vodstvom koordinatora ICOM-ITC-a, gospodina Clauda Fauberta, kanadskoga konzultanta za muzeje te ciklusom predavanja (“What’s your Job?”/ “Money, Money, Money”/ “Planning the Exhibiton”) koje je održala gospođa Yu Zhang, osnivačica Yu Culture (poslovi posredništva u kulturnoj suradnji između Kine i ostatka svijeta) i dugogodišnja djelatnica ICOM-ove središnjice u Parizu.

1.3. RAZVOJ MUZEJA I KINA KAO STUDIJA PRIMJERA – “BOOM” I ŠTO NAKON NJEGA?

Mjesto održavanja, u većoj ili manjoj mjeri, ali svakako neizbježno, utječe na percepciju događanja. Odabran za smještaj prošlogodišnje jesenske radionice ICOM-ITC-a, Fujian Museum, jedna od najrenomiranijih muzejskih ustanova u zemlji, otvorena 1993. godine – kompleks koji čini nekoliko muzejskih objekata unutar pomno uređenoga West Lake Parka (ukupna površina posjeda iznosi 6 hektara, od čega je 15000 m² izložbenoga prostora), s fundusom od više od 170000 muzejskih predmeta i izložbenim projektima koji samostalno bilježe brojku od 357600 ukupnih posjetitelja⁵ – djeluje impozantno, čak i kada smo svjesni brojnosti populacije i činjenice da većina korisnika ovdje dolazi kvalitetno provesti slobodno vrijeme – šetajući, vježbajući, trčeći, plešući ili, jednostavno, družeći se (najčešće obiteljski) i uživajući u prirodi.⁶

Osnovne informacije o muzeju, kao i politika njegova djelovanja, prikazane su jednim od uvodnih predavanja koje je održao ravnatelj muzeja, gospodin Zhiyue Wu, ističući koordinirani, zeleni i otvoreni razvoj kao osnovni prioritet, talente kao primarne izvore te inovaciju kao silu vodilju *Fujian Museuma* (usp. Zhiyue 2018: 1). Inovacija, pritom, uključuje konceptualizaciju i dizajn izložbi, jačanje brenda muzejske ustanove / usluge, razvoj kreativnih industrija te nove načine upravljanja, utemeljene na zaokruženoj izvrsnosti administratora – izvršitelja, stručnoga/ znanstvenoga⁷ kadra i tehničkoga osoblja.

U muzejskoj struci i javnosti trenutno se mnogo diskutira o fenomenu eksplozije muzeja u Kini, a koji se izravno konzumira izvanučioničnom nastavom tijekom ekskurzija (otok Meizhou, gradovi Putian i Quanzhou). Taj je fenomen nemoguće ne uočiti, a onda i ne zapitati se zašto? Prema lokalnim svjedočenjima, vibrantna mjesta prepuna života – kineski muzeji danas – kontrast su izoliranim, mračnim i prašnjavim ustanovama otprije tridesetak godina. Dio ove promjene, potaknut je posjetiteljima. Javnost, koja u ono vrijeme nije imala mnogo mogućnosti putovanja niti u gradove unutar vlastite provincije, danas putuje diljem Kine, diljem svijeta. S tom promjenom mijenjaju se i ukusi i očekivanja (usp. An 2018: 3). Drugim riječima, “danas postoji veća svijest o svim elementima muzejskog posjeta. Ljudi očekuju bolju razinu komfora i usluga, a muzeji odgovaraju tako da im to daju.” (Larner 1996 prema Šola 2001: 38)

5 Podatak iz listopada 2013., za izložbu “Splendor of the Maritime Silk Road” (2011.), proglašenu nacionalnim kulturnim brendom. Sam muzej dobitnik je nagrade za najinovativniji muzej 2015. godine Kineskoga udruženja muzeja (Chinese Museums Association Most Innovative Museums Award 2015) (usp. <http://presentations.thebestinheritage.com/2016/FujianMuseum>) (pristup 15. ožujka 2019.).

6 Istraživanjem provedenim u okviru radioničkoga ciklusa L. M. Mendesa, izvedenim strukturiranim intervjuijranjem nasumce odabranih posjetitelja različitih statističkih obilježja, koje je provelo 10 parova (par je činio po jedan kineski i jedan međunarodni sudionik radionice), na uzorku od 100 korisnika *Fujian Museuma* (u širem smislu), a vezano uz motiv dolaska, dobiveni su sljedeći rezultati: 69 % intervjuijranih kao razlog navodi osobno zadovoljstvo (ugodu), a kod 31 % posjetitelja dolazak je potaknut vlastitom djecom (usp. Mendes 2018: 3/2-3).

7 Važnost znanstvenoga istraživanja u kineskim muzejima naglašena je još jednim od uvodnih predavanja u okviru radionice koje je, na temu inovativnih koncepata konzervacije (“Hospital for Conservation”) u Muzeju palače (The Palace Museum) u Pekingu, održala dr. Jirong Song, ravnateljica Gugong Insituta, ujedno i ravnateljica ICOM-ITC-a. U opsežnom predstavljanju pojedinih projekata konzervacije, osvrnula se i na moderne znanstvene i tehnološke aspekte u pristupu, odnosno uvođenju suvremenih znanstvenih i tehnoloških metoda u tradicionalnu konzervaciju, uz očuvanje jedinstvene restauratorske tehnike Muzeja Palače (usp. Song 2018: 10).

Usporedno s povećanjem gospodarske moći Kine, javljaju se novi zahtjevi za različitim kulturnim proizvodima. Priča je slična situacijama u drugim zemljama koje su prešle u razvijene ekonomije. Ono što je jedinstveno u slučaju Kine, jest to da, za razliku od zapadnjačkih vlada, koje se sve više povlače iz uloge aktivnih ulagača u kulturu, kineska vlada kontinuirano povećava investicije u baštinske ustanove – od 3.76 milijardi RMB u 2006. do 25.85 milijardi RMB u 2013. godina (An 2018: 3).

Ne manje značajno, muzeji u Kini uložili su velike napore glede cjelovite implementacije politike slobodnoga ulaza, podržane vladinim subvencijama u iznosu od 15 milijardi RMB (2.2 milijardi USD) godišnje, tijekom pet godina. Kao odgovor na taj stimulans, broj posjeta svakoga (!) muzeja povećao se za preko 50 %, a došlo je i do promjene u strukturi publike, odnosno privlačenja radnika – migranata, gradskih radnika niskih primanja i drugih skupina koje su prethodno, iz različitih razloga, bile spriječene u posjetu muzeju (usp. An 2018: 3).

S recentnim intenzivnim usmjerenjem prema digitalizaciji, kineski muzeji pokušavaju proširiti svoj domet i u virtualnom smislu. U Prvom nacionalnom pregledu pokretnih kulturnih dobara (The First National Survey of Movable Cultural Heritage) provedenom u razdoblju od 2012. do 2017. godine, (re)digitalizirano je 64 milijuna muzejskih predmeta, sve kao uvjet budućega dijeljenja informacija s javnošću (usp. An 2018: 3).

Možda najzanimljivije promjene dogodile su se u polju menadžmenta javnoga i privatnoga sektora. Privatnim muzejima, nekoć ostavljenima da se više-manje bore sami za sebe, *nasmiješila* se sreća zahvaljujući promjenama u stavovima vlade, počevši od 2010. godine. Kako zaključuje gospodin Laishun An, potpredsjednik ICOM-a i dopredsjednik te glavni tajnik ICOM-a China, aktivno uključen u radionicu ICOM-ITC-a i Prvi međunarodni forum mladih muzejskih stručnjaka (2018 International Forum of Young Museum Professionals), održan po završetku radionice također u Fuzhouu, u okviru 8. MPT EXPO-a (The 8th Chinese Museums and Relevant Products and Technologies Exposition),⁸ uz angažiranje javnoga i privatnoga sektora, s pogledom u budućnost, “možemo se radovati kontinuiranoj evoluciji i transformaciji ove snažne i dinamične industrije.” (An 2018: 3)

Iz europske perspektive, k tome još i “male” Hrvatske, pojmovi *snažno* i *industrija* teže su primjenjivi u okvirima sagledavanja muzejskih ustanova, čiji napredak dominantno promatramo prvenstveno kroz prizmu kvalitete sadržaja, što, naravno, ne isključuje važnost kvantitativnih čimbenika kao što su brojnost publike i javno/privatno ulaganje u kulturu, štoviše, oni u idealnom slučaju – (i) “hrvatskom muzejskom snu” – idu ruku pod ruku, predvođeni inovativnim brendiranjem, čije potrebe, u kontekstu razvoja muzeja, postajemo sve svjesniji, kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini.

Kao i drugdje u svijetu, tako i u Kini, budućnost ovisi o odgovoru na pitanje trebaju li muzeji zadržati (i pojačati) svoju ulogu javne usluge (engl. *public service*) ili kulturne

8 MPT-kkmk, izložba održavana svake dvije godine, najveća je i najutjecajnija međunarodna izložba muzeja i vezanih industrija u Kini, organizirana u suradnji udruge Chinese Museums Association (CMA), Chinese Association of Natural Science Museums (CANSNM) i municipalne vlade Fuzhoua. U 8. izdanju sudjelovalo je 600 muzeja i relevantnih korporacija (usp. ICOM 2018 International Forum of Young Museum Professionals Guidebook).

industrije (usp. Šola 2018: 17). Po pitanju krajnjih vrijednosti i rezultata, barem u teoriji, “kao i umjetnost, muzej ima zadatak koji je u konačnici poetski, ma kako to... neodređeno zvučalo. Muzeji su metafora i metamorfoza stvarnosti, način da se stvarnost shvati izvan, iznad i, možda pored statističke, ili znanstvene analize.” (Šola 1997: 24). Poetično rečeno, *novi* (kineski) muzej vrijeme prikazuje mudro, dušu obasjava sjećanjem, predmetima svjedoči povijest i služi posjetiteljima – iskreno (usp. Zhiyue 2018: 11).

2. BUDI ISKREN, BUDI UKLJUČIV, BUDI DRUGAČIJI, IMAJ STAV – MUZEJI I NOVI OBLICI BRENDIRANJA U KULTURI

“Učinkovito pričati priče nije lako. Težina nije samo u pripovijedanju, nego u uvjeravanju da je to što pričamo istina”.⁹ (Harari 2014 prema Mendes 2018: 1/7).

2.1. ŠTO (NI)JE BREND?

“Oduvijek je netko htio nešto s nekim razmijeniti i pritom se pitao kako bi obostrana korist mogla biti što veća. U svojoj biti, marketing je kreativan sraz poznavanja sebe i poznavanja drugog u toj razmjeni interesa... Muzeji, kao javne institucije imaju ograničenje u marketinškom pristupu. Trebaju očuvati sve svoje funkcije i programe, a ne samo one koji su ‘isplativi’. Pomiriti marketing (shvaćen kao služenje kupcu) i misiju muzeja (koji često ima nezahvalnu ulogu da ukaže na *istinu*) neće nikad biti lako... Zato je važnije nego ikad čvrsto definirati što je poslanje muzeja, odnosno što je to njihov proizvod. Svaki muzej je osobit i jedinstven, kao i identitet u čiju svrhu postoji. Bitno je da marketing pronađe sve vidove te osobitosti, te da ih upotrijebi za kvalitetu proizvoda i potom obznani.” (Šola 2001: 82-84).

Javno obznanjeno poslanje Etnografskoga muzeja u Zagrebu glasi:

“Etnografski muzej je ustanova otvorena najširoj javnosti koja u svrhu promicanja razumijevanja svoje i drugih kultura i naroda, kao i učenja i razonode, prikuplja, tumači i širi spoznaje o materijalnoj i nematerijalnoj kulturi u prošlosti i sadašnjosti. Unaprjeđuje spoznaju o potrebi očuvanja etnografske baštine i kulturnih identiteta te na taj način služi društvu i zajednici. U ostvarenju svojih ciljeva Muzej komunicira s posjetiteljima, ustanovama, zainteresiranim zajednicama i korisnicima i potiče prihvaćanje etnologije kao znanosti o čovjeku i njegovoj kulturi, pozitivan odnos prema cjelokupnom nasljeđu, razumijevanje svijeta u kojem živimo, stvaranje i produbljavanje znanstvenih spoznaja, radoznalost i inovativnost.”¹⁰

Baš kao i živom organizmu – osobi, i živom organizmu – organizaciji, za uspješnu komunikaciju s drugima potrebna je, prije svega, jasna svijest o onome što jest, što predstavlja. Jasan brend je jasna i, prije svega, realna ideja vodilja. Prečest je slučaj

9 Prijevod s engleskoga jezika: Gordana Vilječić.

10 Prema <http://www.emz.hr/O%20muzeju/Povijest%20muzeja> (pristup 10. veljače 2019.).

procjepa između vanjske poruke muzeja i njegove unutarnje stvarnosti, a taj jaz s vremenom neizbježno postaje neodrživ (usp. Jones 2009: 7).

U promišljanju *brandinga* u kulturi, različiti autori vrlo se često referiraju na rezultate istraživanja Roberta Jonesa, britanskoga sveučilišnog profesora¹¹ i konzultanta za *branding*, čiji su zaključci i danas, jedanaest godina poslije, praktično prisutni u većini muzejskih ustanova u svijetu. U anketi provedenoj na uzorku od stotinu osoba (viših menadžera) u sklopu konferencije “Communicating the Museum” održane u Veneciji 2008. godine, gotovo 2/3 delegata – ispitanika (65 %) zaključilo je, među ostalim, da brend određuje izgled memoranduma (pribora za pisanje), potpisa i letaka ustanove. Samo ih je 23 % bilo mišljenja da brend usmjerava izložbene programe, dok je 17 % ustvrdilo da brend utječe i na ponašanje zaposlenika (usp. Jones 2009: 6). Istu, ovoga puta otvorenu, *on-line* anketu na uzorku od 200 muzejskih djelatnika u poljima marketinga, razvoja publike i digitalnih medija (pri čemu je obuhvaćeno 84 % javnih i 16 % privatnih muzeja, diljem svijeta), ponovio je Luis Marcelo Mendes 2014. godine. Neki su od rezultata sljedeći: da brend ustanove nije zadovoljavajuće definiran odgovorilo je 45 % ispitanika (u usporedbi sa 63 % iz originalne ankete, 2008. godine). Njih 41 % opisalo je svoj muzej kao mjesto golemoga, mahom neprepoznatoga potencijala, od čega je 60 % smatralo da brend nije dobro definiran, ili da se nikada nije ozbiljno radilo na brendiranju (usp. Mendes 2018: 11-13).

Brend, u svojoj biti, nije – primarno – niti ime, niti logo, niti grafički dizajn pa čak ni (isključivo) marketinško sredstvo, već ono što organizacija (u ovome slučaju, muzej) predstavlja i zastupa, kroz sve aspekte svoga djelovanja, ponajprije programe. Brend odgovara na pitanje *zašto*, i u tom je smislu od vitalne važnosti svakoj ustanovi (u kulturi). Zašto da nas publika posjeti? Zašto da nas grad ili država financiraju? Zašto da nas podrže tvrtke? Zašto da nam se pridruže stručni suradnici? Zašto bi nekomu trebalo biti stalo do nas? I, naposljetku, ali ne manje važno – zašto bismo, uopće, trebali postojati? (usp. Jones 2009: 6).

Jones razlučuje navedena pitanja u dvije dimenzije – vanjsku i unutarnju. Prvom dominiraju ljudi – korisnici muzeja, koji, u suvremenim okolnostima življenja, imaju golem izbor sadržaja i ograničeno vrijeme konzumacije. Zbog čega bi baš nama trebali podariti svoj novac, kreativnost i ideje? Ovdje nije u pitanju samo institucijska konkurencija i natjecanje za publiku ili financiranje, nego za utjecaj u (gradu i) svijetu. Mnogi muzeji omogućili su *on-line* pristup tisućama informacija o svojim predmetima i zbirkama, na mrežnim stranicama koje nitko ne koristi iz razloga što je pristupačnije, izravnije i (po mjeri interesa) odmjerene znanje dostupno negdje drugdje (televizija, privatne galerije, aukcije i sajmovi umjetnina, internet u širem smislu i dr.). Pronalaženjem odgovora na pitanje *zašto* – brend pomaže muzejima da (sebi i drugima) osvijeste važnost, povećaju prisutnost i otključaju potencijale (usp. Jones 2009: 6).

11 University of East Anglia, Norwich, Ujedinjeno Kraljevstvo.

S druge strane, unutar samih muzeja, i unatoč brojnim željama za intelektualnim eksperimentiranjem (“hoću sve i hoću odmah” mentalitet), vrijeme i financije također su ograničena sredstva. Kao svojevrsni alat za menadžment, “nametanjem” onoga što muzej idejno (idealno) predstavlja, brend upozorava na sve za što bi se muzej trebao, ili ne bi trebao, odlučiti u svom svakodnevnom djelovanju, od malih do najvećih poslovnih poteza. U tom smislu, brend muzeja je njegov “... jedinstveni pohod na svijet, njegova atmosfera, kriterij i silnica sjevera” (Jones 2009: 6).

2.2. *PRLJAVI POSAO?* – RAZLIKE IZMEĐU *BUSINESSA* I *KULTURE*

Iako bi bilo pogrešno sve institucije iz područja kulture i umjetnosti svrstati u neprofitne organizacije, za dobar dio njih ipak je osnovna svrha postojanja ostvarivanje nekoga društvenog interesa, a ne ostvarivanje profita, bez obzira na to što ga iz svojih djelatnosti / aktivnosti mogu ostvarivati i usmjeravati za unaprjeđenje ukupnoga djelovanja (usp. Pavičić et.al. 2006: 52).

Odnos između profita i brendiranja marketinški je vrlo jasan. Osnovna svrha *brandinga*, pojednostavljeno definiranoga kao napora tvrtke da stvori trajnu vrijednost oduševljavanjem kupaca, jest, upravo na temelju proizvedenoga oduševljenja/ugode/očaranosti navesti što više ljudi da kupuju više stvari, tijekom više godina, po višoj cijeni (usp. Neumeier 2007: 19). Iz (tradicionalne) perspektive muzejske ustanove zakoni tržišta remete ideju poslanja. “Cilj muzeja je čovjek u potrebi, a cilj poslovnog svijeta je željni čovjek. Muzeji pomažu, a komercijalne djelatnosti žele obaviti što uspješniju razmjenu za svoj proizvod. Jednima je cilj opće dobro, drugima vlastito dobro.” (Šola 2001: 43)

Prema prije navedenom anketnom istraživanju (Mendes, 2014.), da je brend “prljava riječ – prekomercijalan pojam” stav je 21 % javnih muzeja i 20 % privatnih muzeja. Istovremeno, na listi muzejskih brendova kojima se ispitanici najviše dive nalaze se MoMA (1. mjesto) i Tate (2. mjesto), V&A, Met te Rijksmuseum. Zašto se divimo brendovima, a odupiremo brendiranju? Je li moguća pomirdba? (usp. Mendes 2018.).

U suvremenoj datosti (mijeni), mijenjaju se i muzeji i brendovi. Promjene koje su ih zadesile (ili ih tek čekaju), sličnije su nego što izgledaju na prvi pogled, a kako kroz njih prolaze, od nekadašnjih “neprijatelja”, postaju saveznici. Robert Jones daje zanimljiv komparacijski prikaz.¹²

U polju muzejske djelatnosti događaju se tri velika pomaka – na planu posjetitelja, suradnje i perspektive. Posjetitelji koji su u prošlosti samo *došli i pogledali* sada žele imati svoju ulogu u muzeju – žele komentirati, doprinijeti, stvoriti. U kontekstu Etnografskoga muzeja orijentacija na zajednicu oduvijek je prisutna (po prirodi prikupljanja i istraživanja, i nužna). Primjeri su brojni i bilo bi ih nezahvalno izdvajati.¹³ Ono što je pred

12 U nastavku ga donosim u verziji konkretiziranoj primjerima iz recentnoga spektra djelovanja Etnografskoga muzeja, čija je svrha, kao i u ostatku teksta, tek ilustrativna (nikako dokumentaristička ili evaluacijska), a izbor moguće i slučajan. Ostale primjere dobre (kao i loše) prakse ostavljam na prisjećanje i prosudbu čitateljima.

13 Slijedom referentnoga okvira ovoga rada, a u kontekstu muzealizacije nematerijalne kulturne baštine, spomenimo: “Ljepa Glava: Muzej – baština – lokalna zajednica” (2016.), “Smotre folklor i simboli identiteta” (2016.), “Dječje igračke iz hrvatske baštine” (po završetku projekta “Svijet igračaka”, 2012./13. do danas), “Hrvatska nematerijalna

nama jest prilika za intenziviranjem suradnje s korisnikom i zamjenom uloga, posebno aktualna u okolnostima opće popularizacije nematerijalne baštine – “nacionalnoga kulturnog brenda” – na način da se onima koji je stvaraju (“živom kulturnom dobru”) da ono što zaslužuju – ne samo uloga prezentera (vještine/ umijeća), nego sloboda govora i prostor za samoaktualizaciju (narodnoga/urbanoga) umjetnika.

Nadalje, muzeji koji su nekoć uglavnom djelovali samostalno, sada žele (i moraju) surađivati, bilo s drugim institucijama, bilo sa susjedima (pravnim ili poslovnim subjektima), bilo s medijima. Etnografski muzej nije izuzetak. Umrežavanjem s “konkurencijom” zapravo postajemo konkurentniji (pred ostatkom konkurenata), pri čemu je lokacija u središtu grada ponovno prednost. Kao primjer može poslužiti karnevalski program 2017. godine “Maske na otvorenom trgu”, u organizaciji Hrvatskoga narodnog kazališta, Hrvatskoga školskog muzeja, Muzeja za umjetnost i obrt i Etnografskoga muzeja te pedagoški projekti “Dva muzeja u susjedstvu”, 2013./2014. (Muzej za umjetnost i obrt, EMZ) i “Album”, 2017. (Tiflološki muzej, Tehnički muzej Nikola Tesala, EMZ, Dom za starije i nemoćne osobe Villa Brezovica i Dom za starije osobe Medveščak), koji osim institucionalnoga povezivanja, nose i snažnu socijalnu poruku,¹⁴ dok je vid interdisciplinarni i međusektorske suradnje ponudio projekt namijenjen djeci starije predškolske i školske dobi “Dvije stanice na hrvatskom putu svile”, šk. god. 2016./2017. (Zoološki vrt grada Zagreba i EMZ, uz podršku Knjižnica grada Zagreba).¹⁵ Isto vrijedi i za aktivnosti u smjeru proširivanja niše muzeja u općoj turističkoj ponudi grada, primjerice sudjelovanjem EMZ-a u tradicionalnoj predblagdanskoj manifestaciji “Advent u Zagrebu”, s promotivnim mjestom u sklopu božićnoga sajma, ambijentalnim izložbama izvan zgrade muzeja¹⁶ te tematskim izložbama božićnoga nakita,¹⁷ odnosno božićnih jaslca,¹⁸ kojima se nastavlja, ono što javnost očekuje (stoga i vrijedno odgovora) – tradicija obilježavanja blagdana, u prvome redu Božića i Uskrsa, prigodnim izložbama i pratećim pedagoškim programima EMZ-a.

kulturna baština na UNESCO-ovim listama” (2013. do danas), “Pohvala ruci – čipkarstvo u Hrvatskoj” (2012.), istraživački projekt “Karneval Kralj Europe” 1, 2 (2009., 2012.), itd. Kao primjeri suradnje sa samostalnim umjetnicima: “René Pronk: Obrisi života/Images of Life” (2016.), “Čarobna družba – vjerovanja u nadnaravna bića u Podravini” (2015.), “Bert Teunissen: Domaći kraljici – Hrvatska u Europi” (2013.) i dr. Više na: <http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le> (pristup 27. ožujka 2019.).

14 Više na <http://www.tifoloskimuzej.hr/news.aspx?idNews=446> i http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20izvan%20muzeja/Dva%20muzeja%20u%20susjedstvu_5614. (pristup 15. ožujka 2019.)

15 Osnovne aktivnosti projekta bile su namijenjene djeci starijega predškolskog i školskog uzrasta, a obuhvaćale su odgojno-obrazovne programe (izložbe i tematska vodstva, predavanja, prezentacije i radionice) vezane uz uzgoj dudova svilca te domaću proizvodnju i uporabu svilene niti, s ciljem obogaćivanja spoznaje mladih generacija o bogatstvu prirodne i kulturne baštine, poticanja kreativnih vještina, prenošenja tradicijskoga znanja te promicanja kulture održivoga razvoja. Uz međusektorsku suradnju baštinskih ustanova, kao posebna vrijednost ovoga projekta istaknuto je povezivanje nastavnih područja (priroda i društvo, biologija, povijest, geografija, hrvatski jezik, likovna kultura i dr.) te neformalno učenje u opuštenoj atmosferi, na temelju autentičnoga biološkog/etnografskog materijala, što podrazumijeva kontakt sa živom životinjom, taktilni doživljaj svile u različitim fazama obrade te korištenje svilenih sirovina u likovnim radionicama. Više na: http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Ostala%20doga%C4%91anja/2016/Dvije%20stanice%20na%20hrvatskom%20putu%20svile_8833 (pristup 15. ožujka 2019.).

16 “Božićne jaslce EMZ-a” u Galeriji Klovićevi dvori 2015./2016. “Advent na Prekrižju”, 2017./2018. i 2018./2019.

17 “Perje, jabuke i zrno soli – božićni nakit iz fundusa Etnografskoga muzeja”, 2017./2018.

18 “Najljepše priče časne sestre Samuele”, 2018./2019.

Treće (što je, u konkretnom slučaju Etnografskoga muzeja, prirodom zbirki i svijesti o poslanju, bio slučaj i mnogo prije), muzeji polako dokidaju sklonost eurocentričnoj zapadnjačkoj misli, otvarajući se istraživanju i prikazivanju drugih (i drugačijih) kultura, perspektiva i glasova. Kao i mnoge srodne ustanove u svijetu, sve smo manje okomito hijerarhizirana institucija s jednostranim gledištem, a sve više horizontalna platforma – mjesto oblikovanja i dijeljenja stavova, bilo pojedinaca, bilo skupina/organizacija/zajednica (usp. Jones 2009: 7). Gostujuće izložbe i one realizirane u suradnji s vanjskim suradnicima mogu poslužiti kao dobar početak u ostvarivanju ovoga segmenta promjena u suvremenom djelovanju muzejske ustanove, a bilo ih je mnogo, kao i reakcija/diskusija na vezane teme, primjerice o štetnosti alkohola i pušenja, poimanju (pučke) seksualnosti ili osvještavanju specizma, da nabrojimo samo neke.¹⁹

Usporedno s navedenim, i sličnim, pomacima u teoriji i praksi muzeja, i (tržišni) brend sve više počinje služiti kao alat građanima (npr. *Google*, *Wikipedia*), odnosno poveznica među organizacijama (npr. *Fairtrade*), poprimajući pritom pluralistične oblike (npr. *Pepsi*, *Starbucks*). Drugim riječima, konzumenti brendiranog proizvoda postaju njegovi kreatori, dok je sam brend više podloga na raspolaganju “malim” ljudima, a manje marketinško sredstvo “velikih” korporacija (usp. Jones 2009: 7). U tom smislu, prestaje svaki sukob između muzeja kao institucije s integritetom i brenda kao oruđa komercijalne eksploatacije – budućnost im je identična, budućnost je – platforma (Jones 2009: 8).

Naposljetku, sama esencija *brandinga* jest jasno definirana misija i set dijeljenih dugoročnih ciljeva te temeljnih vrijednosti (Weil prema Mendes 2018: 3/8). Gornje su ujedno i atributi muzeja kojim se dobro upravlja. Menadžement, dakle, može biti preuzet od *businessa*, dok ciljevi svojom orijentacijom ostaju dobrotvorni (usp. Šola 2001: 43), s korisnikom u središtu djelovanja.

2.3. U FOKUSU: POVRATAK DEFINICIJI

Tko smo? Što radimo? I, zašto je to važno? U kreiranju brenda, početni je element – fokus.

“Muzeji se danas mijenjaju u nastojanju da budu interaktivni i **fokusirani** na publiku i potrebe zajednice. Postaju kulturni inkubatori koji funkcioniraju kao platforme u kojima se kreativnost kombinira sa znanjem, gdje publika sudjeluje u kreiranju i dijeljenju sadržaja, odnosno mjesto gdje se potrebe lokalne zajednice stavljaju u globalni kontekst. Muzeji traže nove načine prezentiranja svojih kolekcija i tradicije kako bi stvarali nova značenja koja će imati vrijednost za buduće generacije i relevantnost za sve raznolikiju publiku na globalnoj razini.”

Suay Aksoy²⁰

19 Od izložbe “Idemo na pivo! Pogled na kulturu konzumiranja piva”, 2012. ili “Dim – priča o duhanu”, 2015., preko nedavne izložbe Muzeja Makedonije i Arheološkoga muzeja u Skopju “Crveni pijetao – crna kokoš: kultovi plodnosti, obredi, običaji i vjerovanja”, 2019., do, još uvijek aktualne, “O životinjama i ljudima”, 2017. – 2019., trenutno na gostovanju u Goriškom muzeju Kromberk, Nova Gorica, Slovenija.

20 Isječak iz predavanja dr. sc. Suay Aksoy, predsjednice ICOM-a, održanoga 20. svibnja 2019. godine u Muzeju Mimara u Zagrebu, u organizaciji Hrvatskoga nacionalnog komiteta ICOM, ICOM regionalne alijanse Jugoistočne Europe i Muzejskoga dokumentacijskog centra (prema I. G. 2019.).

Novom dobu muzeja potrebna je nova vrsta *brandinga*. I starom (muzejskom) brendu potrebna je nova vrsta *brandinga*. Prilike za izgradnju brenda i preobrazbu muzejske ustanove u korisnu vitalnu podlogu, realnu ili virtualnu, brojne su, no put je dug. Početak je definicija, i to definicija koja će, s obzirom na promjenu uloge muzeja, funkcionirati i u budućnosti, a ne samo u obzir uzimati prošlost (usp. Jones 2009: 8).

Od osnivanja ICOM-a, 1946. godine do danas, ICOM-ova definicija muzeja bila je, i ostala, središnja referenca međunarodne muzejske zajednice. No, ona nije konstanta – svojim mijenama kroz vrijeme, odražava(la) je velike društvene promjene, prateći razvoj muzeja, kao i njegovu ulogu u društvu, na međunarodnoj razini.

Prva ICOM-ova definicija muzeja iz iste godine glasila je: “Muzej je svaka javna ustanova koju čine zbirke umjetničkog, tehničkog, znanstvenog, povijesnog ili arheološkog materijala.”²¹ Prema aktualnoj definiciji, navedenoj u Statutu ICOM-a usvojenom na 22. generalnoj skupštini u Beču, 2007. godine: “Muzej je svaka javna, nekomercijalna, ustanova u službi društva i njegova razvoja, koja je otvorena javnosti, i koja u svrhu proučavanja, obrazovanja i zadovoljstva, nabavlja, čuva, istražuje, komunicira s publikom i izlaže materijalna i nematerijalna svjedočanstva o ljudima i njihovoj okolini.”²² Očekuje se da će nova globalna definicija muzeja, s većim ili manjim promjenama u odnosu na postojeću, biti pripremljena za usvajanje na 25. generalnoj skupštini ICOM-a u Kyotu, početkom rujna 2019. godine.²³

No, i to je tek početak. Očekivanim zaključkom konferencije iz Japana bit ćemo bliže odgovoru na pitanje kako definirati (i diferencirati) Muzej unutar (nove) definicije muzeja. Prema Jonesu, u traganju za definicijom (misijom i vizijom), poželjno je najprije sagledati stvari iznutra. Doći do onoga što predstavljamo najlakše je ako se zapitamo što je ono zbog čega smo osnovani, koje su bile ambicije naših osnivača?²⁴ Nakon toga, razgovorom s djelatnicima, istražuju se načela i vjerovanja muzeja kakva su danas: za što smo, kao organizacija za, odnosno *protiv* čega smo, pri čemu posljednje, u pravilu, otkriva više o ulozi muzeja u društvu (usp. Jones 2009: 8 i Mendes 2018/1: 23). Sljedeći je korak izvanjski – uz pomoć vlastitih stručnih kapaciteta, ali i pomoć kulturne kritike, pisaca, umjetnika i akademika, muzej sagledava širu sliku svijeta u kojem egzistira, pokušavajući doći do odgovora što u njemu ne funkcionira i nedostaje, odnosno što je ono što društvu treba, a u sferi je djelatnosti/vrste muzeja. Zašto su ljudi uopće zainteresirani za “naše” stvari? Što bi još željeli o njima doznati ili, vezano uz njih, učiniti? Koji se novi problemi – izazovi i interesi unutar polja javljaju i, najvažnije od svega,

21 Usp. <http://www.icombih.org/site/definicija-muzeja,19.html> (pristup 1. svibnja 2019.).

22 Prilagođeno prema <http://www.icombih.org/site/definicija-muzeja,19.html> i <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition> (pristup 1. svibnja 2019.).

23 Usp. “Definiranje muzeja – ICOM globalna razina”. ICOM-Croatia, 2019.

24 Poslanje definirano u “Naputku za povjerenike Etnografskog Muzeja u Zagrebu” (1922.) glasi: “Zadaća je Etnografskog odjela Hrvatskog narodnog muzeja da prikaže sav život i kulturu našega naroda, u prvom redu seljaka, koji je najviše do danas sačuvao u sebi naše narodne značajke.” Nadalje, osim “naučnog proučavanja osobina našega naroda, te čovjeka uopće”, zadaća je muzeja “da unaprijedi svu školsku obuku i širenje prosvjete uopće; da bude izvor pobuda za umjetnost i obrt te napokon da kao visoko kulturna institucija reprezentira dio naše čitave kulture.”

kako građanima biti od koristi na način da povećanjem interakcije s muzejom, povećaju osobnu realizaciju željenih aktivnosti? (usp. Jones 2009: 8 i Mendes 2018/1: 23).

Kombiniranjem unutarnje i vanjske perspektive muzej počinje definiranje svoje središnje ideje (engl. *core idea*) – onoga što predstavlja, i u čemu je jedinstven. Tu nipošto nije kraj. Naprotiv, slijedi kritični proces prijenosa te ideje u program rada, odnosno u cjelokupno iskustvo koje korisnik dobiva posjetom muzeju. Najčešća greška u brendiranju (muzeja) upravo je pokušaj mijenjanja imidža prije stvarne, vidljive promjene. Muzej svoju ideju može oživjeti na različite načine – od stalnoga postava, preko izložbi, događanja, politike sakupljanja i interpretacije građe, pedagoških programa pa sve do suvenirske ponude u muzejskoj prodavaonici. Važno je da to učini prije nego što svoj novi (ili re-definirani stari) sustav vrijednost (engl. *big new claims*) i obznani vanjskomu svijetu (usp. Jones 2009: 8). U protivnom se ponovno vraćamo memorandumu, priboru za pisanje i letku s početka poglavlja. Zaključno, “logo može biti tek zastava – važniji je brod” (Jones 2009: 8), a najvažnije – putničko iskustvo plovidbe, dodala bih. Uvjet? Otvorenost za dijalog u dobroj vjeri i poštivanju sugovornika, u oba smjera.

2.4. KOMUNIKACIJA ZA PARTICIPACIJU – ŠTO OVAJ (VAŠ) MUZEJ MOŽE UČINITI ZA VAS?

U kontekstu dijaloga, vratimo se, ponovno, na iskrenost s početka poglavlja. Na utvrđivanje “sirovog” stanja. Koliko nas, muzejskih djelatnika (Etnografskoga ili drugoga muzeja), nevažno u kojoj funkciji (muzejski menadžer, voditelj marketinga / odnosa s javnošću, muzejski pedagog, kustos itd.), provede dva sata tjedno (kumulativno) u razgovoru (ne vodstvu!) s posjetiteljima/korisnicima muzeja?²⁵ Koliko često postavimo pitanje što ovaj muzej može učiniti za vas (jer je vaš)?²⁶ Koliko smo sami dio zajednice, koliko praktično (ne deklarativno) uključujemo zajednicu, koliko izlazimo u zajednicu (u svrhu razmjene i prikupljanja informacija o njezinim željama i potrebama, a ne terenskih istraživanja), koliko muzejskih sadržaja su-kreiramo sa zajednicom (na temelju stvarne, a ne (polu)nametnute potrebe za kreativnom ekspresijom koja odgovara temi izložbe ili događanja) i, naposljetku, koliko smo otvoreni za zajednicu, od toga da služimo kao mjesto okupljanja/izvedbe/dijaloga, sve do mogućnosti sudioničkoga upravljanja?²⁷

25 Usporedbe radi, od 31 sudionika radionice ICOM-ITC-a u Fuzhouu na ovo je pitanje voditelja L. M. Mendesa pozitivno odgovorilo troje (<10 %).

26 Kao primjer može poslužiti namjera da se prijedlog projekta koncepcije budućega stalnog postava EMZ-a predstavi korisnicima muzejskom izložbom pod nazivom „Kakav Etnografski muzej želite? (2007.), s ciljem aktivne suradnje s posjetiteljima na temelju koje bi se prikupili dragocjeni podatci mišljenja javnosti (zajednice) o planovima i idejama muzeja, a koja, kao ni tada usvojena koncepcija (autorice N. Eckhel, Z. Antoš) novoga stalnog postava, nije ostvarena iz niza razloga, dominantno financijske prirode (usp. Antoš 2010: 91). Također, dosadašnja praksa EMZ-a pokazuje da “uspostavljanje veza s određenim grupama i pojedincima u društvu i njihovo uključivanje u rad muzeja nije moguće ako u muzeju nije zaposlen tim stručnjaka koji će raditi na multidisciplinarnim projektima. To svakako podrazumijeva odličan marketing i dobro upravljanje cijelim projektom.” (Antoš 2010: 145).

27 U okviru projekta “Knjige naših ulica” (2018. – 2020.) koji je u zagrebačkom naselju Botinec pokrenula Udruga Lastin rep u partnerstvu s Etnografskim muzejom, Knjižnicama grada Zagreba, udrugom Pozor te Hrvatskim čitateljskim društvom, a s ciljem intenziviranja sudjelovanja zajednice u kulturnom životu i stvaranju puta do estetskoga i kulturnoga upotpunjavanja već postojećega naselja književnih djela – Botinec, u siječnju ove godine u Etnografskom je muzeju održano prvo edukacijsko predavanje o sudioničkom upravljanju u kulturi, za članove projektnoga tima i članove partnerskih institucija te zaposlenike jedinica lokalne samouprave. Predavanje je održala

Iako često isticana unutar definicije/poslanja različitih ustanova u kulturi, participacija je “najmanje razumljiv doseg suvremenoga muzeja” (usp. Šola 2011: 40).

“Gdje počinje i kako završava taj vrhunski oblik komunikacije? Počinje u svakom obliku suradnje i razmjene, a završava u obostranoj koristi sudionika. Muzej koji otvori svoja vrata i na tome ostane, ne komunicira (ima i primjera gdje vrata ostaju fizička barijera ili su tek poluotvorena – psihološki utjecaj čega redovito biva podcijenjen op. a.).²⁸ Muzej koji napravi program koji korisnici trebaju, komunicira.” (Šola 2001: 40)

Muzej koji zajednici posluži kao mjesto stvaralačkoga izražavanja i u tom procesu pruži potporu, participativan je. To je muzej koji će biti prisutan u društvu, intervjuirati, istraživati, dogovarati se, imati svoje povjerenike, sa zainteresiranim građanima nastojati osmisliti svoj (njihov) program, muzej koji će im pomoći u svakodnevicu, bilo da je tumači ili je s njima poboljšava – takav muzej je mjesto razmjene, mjesto su-djelovanja (usp. Šola 2011: 40).²⁹

I, kada govorimo o *brandingu*, kao uvjetu uspješnoga marketinga u muzeju (kulturi), ponovno se vraćamo zajednici. Brend, kao osjećaj (engl. *gut feeling*), i značaj (engl. *relevance*), kao sastavni element brenda, upravo je onaj kojega proizvodi/iščitava pojedinac/zajednica. Pojednostavljeno rečeno, brend nije ono što vi (mi) kažete (kažemo) da jest, nego ono što *oni* kažu da je – kultura može biti bilo što u rasponu od Caravaggia do *Coachelle*, od Tannhausera do kamiona s *tacosima* ili od *gospo'na Fulira* do *Fuliranja pod uspinjačom*³⁰ (usp. Mendes 2018: 2/2 i Halperin 2017).

Ovaj raspon interesa, podloga je za stvaranje snažnijih zajednica okupljanjem ljudi koji možda ne smatraju da imaju puno zajedničkoga. “Muzej je mjesto identiteta, a identitet slika i inspiracija svekolikog djelovanja određene zajednice u prostoru i vremenu. Odatle je djelatni muzej pokretač, inspirator i sudionik razvoja. On pomaže razumjeti sebe, kao osobu i kao kolektiv...” (Šola 2001: 40). *Novi muzeji*, barem u teoriji, nisu kuće predmeta nego kuće za ljude – kuće ideja.³¹ “Prvi cilj posla u muzeju nije, kao

dr. sc. Daniela Angelina Jelinčić, znanstvenica iz Instituta za međunarodne odnose i razvoj. (Više na: <http://www.emz.hr/Projekti/Knjige%20na%C5%A1ih%20ulica>) (pristup 25. veljače 2019.).

28 Osim fizičke pojavnosti ulaza u muzej i imperativa dobrodošlice svih, a posebno prijemnoga osoblja muzeja, jednostavan, i često istican primjer primjene gornje teorije u praksi, ujedno i onaj kojemu udovoljavamo u protekle četiri godine, jest radno vrijeme muzeja, petkom produljeno sa svega tri sata (10 – 13 h) na standardnih osam (10 – 18 h). Uzimajući u obzir radno vrijeme korisnika, koje sve češće traje do 17 sati, pa i dulje, dostupnost novom (postavom i infrastrukturom) Etnografskom muzeju u Zagrebu, tjednom, ali i vikendom, zasigurno će se dodatno približiti suvremenim zapadnoeuropskim/svjetskim standardima. Time se ujedno rješava i trenutno prisutan problem zatvaranja muzeja (izložbenih dvorana i suvenirnice) uoči posebnih događanja u večernjim satima, koja najčešće prate aktualnu izložbu (koju tom prilikom nije moguće pogledati) i ne naplaćuju se, a eventualni novčani prilog nije moguće ostvariti niti kupnjom suvenira.

29 Kao studije primjera koje podupiru tezu da reforma muzeja u smjeru maksimiziranja participacije zajednice pozitivno utječe na poslovanje ustanove, na radionici su istaknuli Muzej suvremene umjetnosti u Panami (MAC Panamá) te Muzej povijesti i umjetnosti (Art&History Museum – MAH) u Santa Cruzu, SAD (Više na: <https://www.facebook.com/MACPMA/> (pristup 15. svibnja 2019.) i <https://santacruzmah.org/> (pristup 19. svibnja 2019.) usp. Mendes 2018/2: 4-18.

30 Parafrazirana izjava Maggie Hartnick, izvršne direktorice tvrtke La Placa Cohen (usp. bilješku 31).

31 Domaći primjer poslanja sadržan u nazivu ustanove: “Lauba – kuća za ljude i umjetnost”. Razlozi su jednostavno izloženi u inicijalnom predstavljanju javnosti putem web stranice/društvenih mreža: “Lauba je jedinstveni hibridni prostor suživota poslovne aktivnosti Laube – kuće za ljude i umjetnost i umjetničke aktivnosti udruge Lauba. U ulaznom dijelu smješten je i kafić, logično mjesto okupljanja za obje djelatnosti. Ona je živa od jutra do večeri,

nekad, usko gledano, dobar muzej, nego vitalna produktivna baština” (Šola 2001: 41) “...muzeji nisu zbirke, a niti su zgrade; s pogledom na budućnost moj bi prioritet bio ljudi” (Finlay 1977 prema Šola 2001: 41). Sagledavajući gornji citat iz perspektive godine 2019., budućnost je tu, a prioritet su još uvijek – ljudi. No, jesmo li se, i koliko, spremni mijenjati da bi se *nova* muzejska publika osjećala ugodno, da bi osjećala da pripada?

Prema istraživanju Culture Tracka,³² 2017. godine, osnovni motiv za kulturnu participaciju jest zabava (81 %), a među ostalim motivima (ukupno njih 14), slijedi interes za sadržaj (78 %), stjecanje novih iskustava (76 %) te smanjenje stresa (76 %), pri čemu se posljednje – iznenađujuće – bilježi za publiku svih dobni skupina³³ (usp. Mendes 2018: 2/4-5 i Culture Track 2017.). Postupni (polustoljetni) prijelaz s paradigme zbirke i kustosa, na paradigmu izložbenoga medija (u službi iskustvenoga doživljaja posjetitelja), prije svega, podrazumijeva komunikaciju, a komunikacija ima svoje zakonitosti. Zbog toga su muzeji postali najprije “dopadljiviji, udobniji, šarolikiji, prijateljskiji i zanimljiviji” (Šola 2001: 39). Umjesto strogoga, sterilnoga ugođaja izložbe u “visokoj” muzejskoj ustanovi (često “ozbiljnoga”, povijesno utemeljenoga imena), postali su “mjesto pokretne slike, živih instalacija, naracije, humora, ideja i emocija... osobita vrsta znanstvenog teatra – teatra činjenica (zbog svoje čvrste utemeljenosti u znanosti) i teatra fikcije (zbog potrebe da pretpostave, nadograđe, rekonstruiraju, da se poigraju pretpostavkama i posluže viziji)” (Šola 2001: 40). Muzeji sada, idealno, upravljanju vremenom, pažnjom i posjetom, vodeći brigu o različitim oblicima potreba i komforu svojih korisnika (usp. Šola 2001: 39-40). Gdje je granica i ima li je, uopće? “Diznifikacija” jest opasnost svakoj slabašnoj struci, ali je Disneyland ipak prilika za učenje.” (Šola 1981 prema Šola 2001: 40).

2.5. (RAKALNA) DIFERENCIJACIJA

Da bi uspio u kompetitivnoj poslovnoj klimi, (i) muzej treba inovirati. U uvjetima ekstremne zasićenosti informacijama, diferencijacija – *umjetnost* izdvajanja iz konkurencije – više nije dovoljna. Novo je pravilo (radikalne diferencijacije): *Uvik kontra!* (engl. *When everybody zigs, zag!*),³⁴ što podrazumijeva pronalaženje potpuno novoga prostora na tržištu, onoga koji će se moći posjedovati i braniti, i koji će donositi profit tijekom godina, a ne tijekom mjeseci (usp. Neumeier 2007: 26). Za većinu tvrtki, problem s radikalnom diferencijacijom odnosi se na *radikalni* dio. Ako nitko to ne radi, zašto bismo mi? Nad inovacijom uvijek stoji oblak nesigurnosti. Da bismo ga otklonili, mnogi posežu za fokus-grupama u kojima, u pravilu, radikalna diferencija ne prolazi dobro (kada ih se pita što žele, potrošači najčešće žele isto, samo u boljim performansama, po nižoj

objedinjuje različite oblike poslovanja, različite životne stilove i radne ritmove. Stoga smo je nazvali Kućom za ljude i umjetnost.” (<https://www.lauba.hr/o-nama/>) (pristup 30. travnja 2019.).

32 Inovativni istraživačko-edukacijski pogon (u polju kulture), osnovan na inicijativu američke tvrtke za strategiju, dizajn i marketing u kulturi *La Placa Cohen*, 2001. godine (Više na: <https://culturetrack.com/about-culture-track/what-is-culture-track/> (pristup 27. ožujka 2019.); <https://www.laplacacohen.com/about/> (pristup 15. ožujka 2019.).

33 Usp. bilješku 6 (L. M. Mendes, 2014).

34 U slobodnom prijevodu s engleskoga jezika: Gordana Viljeić.

cijeni, ili oboje). Stoga je, pri procjenjivanju nove ponude uputnije suočiti povratnu informaciju konzumenta s uzorkom uspjeha (engl. *customer feedback* vs. *success pattern*). Opcije koje iz toga proizlaze su sljedeće: dobro, ali ne i različito/dobro i različito/nije dobro i nije različito/različito je, ali nije dobro.³⁵ Ideal kojemu se teži jest, naravno, dobro i različito (engl. *good and different*) (usp. Neumeier 2007: 34-39).

Prije nekoliko godina muzejski je svijet obilježio pojam *muzejskoga fitnessa*. The Metropolitan Museum of Art ponudio je svojim posjetiteljima uslugu 45-minutne tjelovježbe i dvorišne joge (uz odgovarajuću glazbenu podlogu/snimljenu naraciju) u jutarnjim satima, prije nego što se muzej otvori za javnost. Neke druge ustanove (Natural History Museum u Londonu, Birmingham Museum and Art Gallery, američki Tampa Museum of Art i dr.), ponudile su tzv. “Silent Disco”.³⁶ I, dok rasprava polazi od pitanja utječe li fizička aktivnost u kombinaciji s auditivnim (emotivnim) iskustvom, na drugačiju percepciju/interpretaciju (estetsku i intelektualnu) umjetničkih radova u postavu (zbog čega bi se, eventualno, opravdalo takvu vrstu “popularne” intervencije u “visoku” kulturu), pitanje za čijim odgovorom treba tragati glasi: Što ako nam (i) takav sadržaj pomaže u (novom) prepoznavanju muzeja kao mjesta ko-kreacije i igre? (usp. Gross-Hoy 2017.).

Koliko god gornji primjeri bili ekstremni, i (doslovno prevedeni) neodgovarajući muzeju etnografskoga tipa/vrste (od kojega, ovom prilikom, polazimo i kojemu se vraćamo), značaj (relevantnost) muzeja, kao jedna od ključnih sastavnica brenda, velikim dijelom uključuje mijenjanje perspektiva (i “primjerenijim” intervencijama). Za ilustraciju može poslužiti (radikalni) Pet Friendly EMZ.³⁷

2.6. NIJE DO NOVCA, NIJE DO ZBIRKE – DO STAVA JE!

Kao što je opće poznato, primarni fokus prezentacija etnografskih/etnoloških muzeja u prošlosti nije bio na urbanim sadržajima, no, sukladno njihovoj temeljnoj misli, u novom vremenu (u kojem živimo), različiti oblici suvremenih urbanih procesa (kakav je i fenomen *petkulture*³⁸) bivaju inkorporirani i u ovu vrstu muzeja. Muzeji urbanih sadržaja posvećeni su modernom gradskom životu, muzeološki interpretirajući različite načine na koji se jedan grad koristi te nudeći posjetiteljima/korisnicima zanimljive i drugačije načine doživljavanja grada. Na taj način, muzeji postaju sredstva ko-kreacije urbane kulture, aktivnim sudionikom gradskoga života – šire horizonte, povezuju se, te

35 Procjena muzeja (s razlozima), u gradu/državi iz koje sudionik dolazi po ovoj shemi bio je pripremni zadatak za radionicu ICOM-ITC-a u Fuzhouu (ciklus L. M. Mendesa). Poželjno je bilo, među kategorije, smjestiti i vlastiti muzej.

36 Pojam označava ples na glazbu slušan u putem bežičnih slušalica, često i uz svjetlosne efekte *disco* kluba. Prvi muzej koji ga je uveo (kao “tihu plesnu zabavu” u okviru interaktivne instalacije “Dance with Me...” umjetnice Meg Duguid) bio je Muzej suvremene umjetnosti u Chicagu, 2002. godine. U široj je leksičkoj uporabi od sredine 2000-ih (usp. “Silent Disco” n. d. i “Dance with me...”).

37 Svečanost pod nazivom “Etnografski muzej – prijatelj životinja”, upriličena je 3. listopada, uoči Svjetskoga dana zaštite životinja 2015. godine. Time je, na inicijativu ravnateljice Goranke Horjan, EMZ postao prvi muzej (službeno) otvoren za posjet s kućnim ljubimcima u Hrvatskoj.

38 Kao proizvod urbane sredine i viška vrijednosti, *petiizam* danas ne podrazumijeva samo prisutnost kućnih životinja u domovima Zapada, nego i čitavu *petkulturu* koja izrasta na potrebama životinja vezanim uz život u gradovima, krojenima po mjeri čovjeka, a u stopu je prati, katkad čak i pokreće, *petindustrija* (usp. Viljetić 2017: 121).

se, iz pukih izložbenih prostora, pretvaraju u prostore za rad, stvaralaštvo i druženje.³⁹ U uvjetima novih društveno-političkih integracija, pažnja etnografskih/etnoloških muzeja u urbanim sredinama upućuje se transnacionalnim aspektima, stvaranju novih identiteta i kulturnih obrazaca, kao i promjenama u kulturnom okolišu te ponašanju (usp. Rožembergar 2018: 162-163).

Razmatranje (nove) uloge novoga/staroga muzeja vraća misao na (staru) ideju eko-muzeja. Prema Rivardovoj definiciji, za razliku od tradicionalnoga muzeja koji čini zgrada, kolekcija (zbirka), stručnjaci i publika, eko-muzej uključuje teritorij (područje), baštinu, memoriju i populaciju, tj. zajednicu (usp. Babić 2009: 57). “Teorija eko-muzeja, ako je točno shvaćena, predstavlja potpunu prekretnicu, onu tako dugo očekivanu mentalnu promjenu koja daje prevladavajuću svjetlost i inspiraciju muzejskoga svijeta.... Ideal je muzej kao mentalno stanje.” (Šola 1999 prema Babić 2009:7)

Slijedom orijentacije na zajednicu, dio muzealaca danas odbacuje izdvajanje koncepta eko-muzeja *per se*, vjerujući da se radi o općim (nužnim) vrijednostima koje bi trebao sadržavati muzej kao takav (dakle, svaki). Novom korisniku potreban je muzej koji mijenja način na koji razmišlja ili propituje norme, sve što ga tjera da osjeća i dovodi u pitanje ono što već zna.⁴⁰ Konzument želi postati aktivist (usp. Mendes 2018: 3/7) – treba mu mjesto korektivne (inter)akcije prema održivom razvoju (usp. Šola 2001: 40-41). Zašto bismo mu otvorili vrata svoje (njegove) ustanove? Strogo marketinški gledano, ako ni zbog čega drugog, onda zato što otvaranje zajednici nosi više partnera, time i više posjetitelja. Gledano kroz prizmu održivosti muzeja u svijetu (zajednici) današnjice i sutrašnjice, zato što nemamo drugoga izbora. A, niti opravdanja – “Nije do novca, nije do zbirke – do stava je.” (usp. Mendes 2018: 2/1)

Da je moguće, dokazuje primjer originalno nastao iz nezavidne situacije ustanove pred zatvaranjem (zbog nedostatka interesa publike, sredstava, relevantnosti, participacije, potpore itd.) – u kojoj se našao, već spomenuti, Art and History Museum (MAH) Santa Cruz,⁴¹ 2011. godine. Nemajući što izgubiti, MAH je započeo *eksperiment* maksimiziranoga uključivanja lokalne zajednice u rad muzeja što je urodilo transformirajućim učincima na broj posjeta, odnosno cjelokupno poslovanje ustanove. Politika je prepoznata kao OF/BY/FOR ALL: sadržaj stvara zajednica – BY, o zajednici – OF, za (zajednicu i) sve zainteresirane – FOR ALL)⁴² (usp. Mendes 2018b: 5-12).

Prema izvješću Američke udruge muzeja (The American Alliance of Museums – AAM) iz 2012. godine o načinima snalaženja i povlačenja poslovnih poteza muzeja, u vremenu financijskih kriza i smanjenih sredstava kojima raspolažu, kao budući trend navodi se

39 Prateći primjer izložbe EMZ-a: “Idemo na kavu! Pogled zagrebačkih poduzetnika na kulturu konzumiranja kave” (2010.). Više na: http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2010/Idemo%20na%20kavu%20Pogled%20zagreba%C4%8Dkih%20poduzetnika%20na%20kulturu%20konzumiranja%20kave_5356 (pristup 23. veljače 2019.).

40 Prateći primjer izložbe EMZ-a: “Vic o plavuši – stereotipi u kojima živimo” (2013.). Više na: http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2013/Vic%20o%20plavu%C5%A1i%20stereotipi%20u%20kojima%20%C5%BEivimo_5610 (pristup 15. svibnja 2019.).

41 Usp. bilješku 29.

42 U želji da se vlastitim primjerom pomogne drugima, javno je dostupna besplatna on-line samoprocjena: <https://www.ofbyforall.org/assess-now> (pristup 18. veljače 2019.).

politika izlazaka s programima iz (izvan) muzeja. Događanja ili izložbe na otvorenom, najčešće na neočekivanim mjestima, održavaju se prema predlošku koji su započele izvedbene umjetnosti i ulični performansi, omogućujući drugačiji vid susreta s lokalnim stanovništvom. Taj trend posljedica je nekoliko različitih društvenih i ekonomskih praksi, primjerice oslabljene ekonomije (u kojoj je sve teže pronaći korisnike koji su u mogućnosti platiti usluge), sve slabiji utjecaj autoriteta u kulturi (u kojoj, zbog sve većega izbora ponude onoga što se danas naziva kulturom, izostaje potreba da se slijede bilo kakvi autoriteti), kao i općenito oživljavanje lokalizma, kao reakcije na globalizacijske procese (usp. Horjan 2012: 90).

Djelovanje prema oba načela (otvaranje muzeja zajednici / izlazak u zajednicu) dotiče se i potreba nove muzejske publike, u granicama koje prelaze iz lokalnih u globalne okvire ili, bolje rečeno, izvan njih.

UMJESTO ZAKLJUČKA

“Muzeji su prilično čudna stvar. Egzistiraju, simultano, kao konceptualni prostori, kao realna fizička mjesta i kao vrsta prakse, što znači i da je stalno prisutan osjećaj prekrajanja granica onoga što muzej jest i onoga zašto jest.”⁴³

Suse Cairns – *Museum Geek* prema Mendes 2012.

Kao ljudi, i kao *čudni* ljudi od muzeja, živući smo (i radeći) svjedoci vremena u kojemu se rađaju novi muzeji novoga doba, ne samo “izvana” i “od početka” (kao u slučaju eksplozije novoizgrađenih muzeja, primjerice u Kini), nego i “iznutra” i “ispočetka”, u slučaju poput našega, kada (europska) institucija s poviješću i tradicijom kreće u potragu za načinima preživljavanja (i konkurentnosti!) u budućnosti inkluzivnih, umreženih i kros-kulturalnih muzeja, riječima Roberta Jonesa – “manje sličnih katedralama, a više sajmovima.”

Fokus je novih muzeja, neovisno o vrsti, na onome što “rade”, a ne na onome što “imaju”, pa i još dalje od toga – (re)programiranje dovodi do pomaka od onoga što “rade” do onoga što “jesu” (usp. Mendes 2012: 22, 26). Zato proces reprogramiranja uključuje – doslovno – sve (zaposlenike i domene posla): od (re)brendiranja, preko razvoja publike, marketinga i odnosa s javnošću (u skladu sa zakonitostima komunikacije u digitalnom dobu) do ideacije, kreacije, interpretacije, prezentacije i evaluacije sadržaja/programa, u bliskoj suradnji s (lokalnom) zajednicom ili uz potpuno prepuštanje istoj.

Objedinjujući međunarodne perspektive i različite programske oblike, radionica ICOM-ITC-a u Fuzhouu 2018. sistematizirala je gornju problematiku načela i postupanja u nekoliko ciklusa namijenjenih muzejskim praktičarima mlađe generacije, glavnim nositeljima (poželjno, kreatorima i inovatorima) promjena koje dolaze ili su već tu. I, sama prilagođena zahtjevima i potrebama novih korisnika (polaznika), poslužila je,

43 Prijevod s engleskog jezika: Gordana Vilječić.

nipošto kao nedodirljiva *katedrala* znanja, nego kao živahni *sajam* – platforma – za iznošenje mišljenja i iskustava, profesionalnu pomoć i savjetovanje te jedinstvena prilika dobivanja uvida u širu sliku muzejske realnosti i trendova u muzeologiji na svjetskoj razini. Ujedinjeni u radostima i izazovima muzejske djelatnosti, imali smo prilike učiti od najboljih – transakcijski, intenzivno, participativno i ozbiljno, na zabavan način – a koliko ćemo ekstenzivno stečeno znanje biti u prilici primjenjivati u svakodnevnom radu ovisi o nizu čimbenika na koje sami katkad imamo, a katkad nemamo utjecaj. U svakom slučaju, ono je akumulirano i spremno na izazove praktične primjene.

Među mnogima, možda je najveća vrijednost ovakvoga tipa stručnoga usavršavanja iskustvo sagledavanja matične ustanove “izvana” (pri čemu, na psihološkoj razini, zasigurno pomaže i fizička izdvojenost/udaljenost od zgrade/grada/države i efekta kolektiva) te sve što slijedi – detektiranje stanja u sadašnjem trenutku, komparacija (pomoću teorije i praksom), uočavanje poteškoća, ali i prepoznavanje postojećih pozitivnih elemenata u poslovanju/poslanju te razmišljanje u smjeru maksimizacije komparativnih prednosti. Uvjet je (što je u slučaju ICOM-ITC-a dovedeno do savršenstva) prijateljsko, poticajno i optimistično okruženje u kojemu su sva mišljenja jednako dobrodošla i jednako vrijedna, što ne znači i apsolutno slaganje sviju, uvijek i u svakom pogledu. Dapače, poželjno je biti svjestan mogućnosti vlastite “ljudske pogreške” i dosega subjektivne procjene, kao i činjenice sigurnosti u “objektivnosti preko povijesne distance”, nasuprot “časnom riziku vrednovanja u stvarnom vremenu” (usp. Šola 1997: 52-53). Nadam se da će u istom duhu biti shvaćen i rad koji je pred čitateljem (sada, zapravo, već iza njega).

Ovo iskustvo, s perspektivom učenja, dijeljenja, personalizacije i nadogradnje, moj je skromni doprinos rođendanskim željama upućenim našem muzeju, ujedno i potrebama svakodnevne muzejske prakse da zadržimo sve dobro, a ono manje dobro, zajedničkim snagama i sinergijom s korisnicima, *prekrojimo* i učinimo boljim, *privlačnijim* i, prije svega – *značajnijim*.

* Priliku koristim kako bih zahvalila svima koji su mi omogućili i uljepšali sudjelovanje na ICOM-ITC radionici za obrazovanje u muzejskoj djelatnosti u Fuzhou, NR Kina, tijekom mjeseca studenog 2018. godine. U prvom redu, zahvaljujem ravnateljici Etnografskog muzeja Goranki Horjan, na ideji i inicijativi da se prijavim na natječaj te predsjedniku Hrvatskog nacionalnog komiteta ICOM-a Darku Babiću, na dobrodošlici u ICOM zajednicu. Hvala domaćinima i kolegama, a posebno predavačima (Cecilia Martin, Yu Zhang, Claude Faubert i Luis Marcelo Mendes) – voditeljima radioničkih ciklusa, na prenesenom znanju, pristupačnosti, profesionalnosti i dodatnim vrijednostima: Ceciliji – na ljudskoj toplini, motivaciji, predanosti i kreativnosti; Yu – na optimizmu, konkretnosti i jer me podsjetila na to koliko volim svoj posao; Luisu – što je *dobar i drugačiji* te Claudeu – *srcu i mozgu operacije*, koji ih je prepoznao, sve nas okupio i, smirenom i sigurnom (nevidljivom) rukom, uspješno doveo do kraja (ali, tek početka) još jednog izdanja ITC-a za pamćenje, i na korist svima koji su prisustvovali.

Na kraju, ali ne manje važno, zahvaljujem kolegama iz Etnografskoga muzeja, *kuće* koju sam imala čast predstavljati, a koji su pomogli na različite načine, od dobrih želja, preko praktičnih savjeta do tehničke podrške. U situacijama zamijenjenih uloga, obvezna sam, i željna, učiniti isto.

LITERATURA I IZVORI:

- AN, Laishun. 2018. "Understanding the Museum Boom". U: *Museum Development in China – Understanding the Building Boom*. Preview Brochure. Not for Distribution.
- ANTOŠ, Zvezdana. 2010. *Europski etnografski muzeji i globalizacija*. Zagreb: MDC.
- BABIĆ, Darko. 2009. "O muzeologiji, novoj muzeologiji i znanosti o baštini". U: *Ivi Maroeviću baštini u spomen*. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, str. 43-60.
- GROSS-HOY, Marina. 2017. "Museum Fitness". *Imaginibus – Creativity in Museums*, 27. veljače 2017., <http://www.imaginibus.com/blog/fitness> (pristup 4.3.2019.).
- HALPERIN, Julia. 2017. "Is the Museum of Ice Cream the Future of Culture? If Museums Aren't Careful, It Might Be, Says a New Study". *Artnet*, 18. listopada 2017., <https://news.artnet.com/art-world/culture-track-2017-report-summary-1120559> (pristup 18.2.2019.).
- HORJAN, Goranka. 2012. "Muzeji i izazovi digitalnog doba". *Informatica Museologica* 43 (1-4): 88-91.
- I. G. 2019. "Suay Aksoy u Zagrebu – izazovi 21. stoljeća zahtijevaju novu definiciju muzeja". *Newsletter* 89. 21. svibnja 2019. <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-21-5-2019/> (pristup 23.5.2019.).
- ICOM-ITC November 2018 Training Workshop Guidebook. Fuzhou, China: ICOM – International Council of Museums, Chinese Museums Association, The Palace Museum.
- ICOM 2018 International Forum of Young Museum Professionals Guidebook. Fuzhou, China: ICOM – International Council of Museums, Chinese Museums Association.
- JONES, Robert. 2009. "Museum next". *Culture Hive 2013/10*, <http://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/Article-Museum-next-JAM35-Robert-Jones-2009.pdf> (pristup 28.2.2019.).
- MENDES, Luis Marcelo. 2012. "From Islands to Platforms". U: *Reprogram. Communication, Branding and Culture in a New Era of Museums*. Mendes, Luis Marcelo, ur., http://www.luismarcelomendes.com.br/wp-content/uploads/2019/05/reprogram_vol_1.en_.pdf (pristup 29.5.2019.).
- MENDES, Luis Marcelo. 2018a. *A New Shape of Branding to Come*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održane 15. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2018b. *Nothing but the Truth*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održane 17. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2018c. *Tell Me Something I don't Know*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru ICOM-ITC radionice "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 20. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- s.n. 1922. "Naputak za povjerenike Etnografskog muzeja u Zagrebu". *Narodna starina* II/3: 347-352.

- NEUMEIER, Marty. 2007. *ZAG – The Number-One Strategy of High-Performance Brands. A Whiteboard Overview by Marty Neumeier*. Berkeley, CA: New Riders.
- PAVIČIĆ, Jurica, ALFIREVIĆ, Nikša i Ljiljana ALEKSIĆ. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
- ROŽENBERGAR, Tanja. 2018. *Urbani fenomeni muzejske perspektive v etnološkem i kulturno-antropološkem diskurzu*. Ljubljana: Slovensko etnološko društvo.
- SONG, Jirong. 2018. *Hospital of Cultural Heritage of the Palace Museum*. Pripremni PPT materijal za ciklus u okviru ICOM-ITC radionice “Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive“, održan u studenome 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- ŠOLA, Tomislav. 1997. *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji. Prema kibernetičkom muzeju*. Zagreb: Hrvatski nacionalni komitet ICOM.
- ŠOLA, Tomislav. 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniiti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
- ŠOLA, Tomislav. 2018. “Museums and Public Engagement Changing Concepts and Strategies in China”. https://docs.wixstatic.com/ugd/3fdf65_e5dccb24f21a4e14bbf61cbb8fff7f80.pdf (pristup 15.1.2019.).
- VILJETIĆ, Gordana. 2017. “Okokućad, gospodari srca i domova ili robovi ljubavi – kućni ljubimci u teoriji, prostoru i vremenu“. U: *O životinjama i ljudima*. Zagreb: Etnografski muzej: 89-125.
- WU, Zhiyue. 2018. *Museum Development Led by Brand Innovation*. Pripremni PPT materijal za ciklus u okviru ICOM-ITC radionice “Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive“, održan u studeomi 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- WU, Zhiyue. 2016. “Fujian Museum’s Innovative Thinking and Practice in an New Era”. <http://presentations.thebestinheritage.com/2016/FujianMuseum> (pristup 15.3.2019.).
- ICOM – Croatia. “Definiranje muzeja – ICOM globalna razina“. 19. siječnja 2019., <http://www.icom-croatia.hr/aktivnosti/definiranje-muzeja-icom-globalna-razina/> (pristup 1.2.2019.).
- Etnografski muzej. “Povijest muzeja“. <http://www.emz.hr/O%20muzeju/Povijest%20muzeja> (pristup 12.2.2019.).
- Culture Track, 2017. “The New Cultural Consumer – Driving Participation”. <http://2017study.culturetrack.com/the-new-cultural-consumer> (pristup 18.2.2019.).
- <https://www.ofbyforall.org/assess-now> (pristup 18.2.2019.).
- Etnografski muzej. “Idemo na pivo! Pogled na kulturu konzumiranja piva“. http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2012/Idemo%20na%20pivo%20Pogled%20na%20kulturu%20konzumiranja%20piva_5554 (pristup 23.2.2019.).
- <http://www.emz.hr/Projekti/Knjige%20na%C5%A1ih%20ulica> (pristup 25.2.2019.).
- ICOM – International Council of Museums. “ICOM-Learning“. <https://icom.museum/en/activities/research-development/icom-learning/> (pristup 15.3.2019.).
- ICOM – International Council of Museums. “Museum Definition“. <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition> (pristup 15.3.2019.).

http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20izvan%20muzeja/Dva%20muzeja%20u%20susjedstvu_5614 (pristup 15.3.2019.).

<http://www.tifoloskimuzej.hr/news.aspx?idNews=446> (pristup 15.3.2019.).

<http://www.nhm.ac.uk/events/silentF-disco.html> (pristup 15.3.2019.).

<http://www.birminghammuseums.org.uk/bmag/whats-on/edwardian-tearooms-late-silent-disco> (pristup 15.3.2019.).

<http://tampamuseum.org/event/silent-disco/> (pristup 15.3.2019.).

<https://www.laplacacohen.com/about/> (pristup 15.3.2019.).

<http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le> (pristup 27.3.2019.).

<https://culturetrack.com/about-culture-track/what-is-culture-track/> (pristup 27.3.2019.).

<https://www.lauba.hr/o-nama/> (pristup 30.4.2019.).

ICOM – Bosna i Hercegovina. “Definicija muzeja“. <http://www.icombih.org/site/definicija-muzeja,19.html> (pristup 1.5.2019.).

<https://www.facebook.com/MACPMA/> (pristup 15.5.2019.).

<https://santacruzmah.org/> (pristup 19.5.2019.).

English Oxford Living Dictionaries. “Silent Disco“. https://en.oxforddictionaries.com/definition/silent_disco (pristup 23.5.2019.).

Meg Duguid. “Dance with me...” <https://megduguid.com/section/149646-Dance-with-me.html> (pristup 23.5.2019.).